

ÖLÜMSÜZ LİDERLER VE LİDERLİK ANLAYIŞINDA ASIRLARCA DEĞİŞMEYEN ORTAK PARAMETRELER

Murat KASIMOĞLU¹, Aşlı KÜÇÜKASLAN²

¹Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

²Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

IMMORTAL LEADERS AND UNCHANGED JOINT PARAMETERS OF UNDERSTANDING LEADERSHIP THROUGH AGES

Abstract: Leader is the most important thing for the organizations. Success and sustainable grow have been come from their vision and leading style. In the demanding and global world it is more important now. If any organization has such a powerful leader and leadership process will be more and more competitive position in the market place or else result will be disaster for their organizations and their stakeholders. In this study we have been trying to find joint attitude and leading abilities that is same in the past, now and will be same in the future. Their leading characters and legendary leadership applications make them immortal and a hero in front of community.

Keywords: Leadership, Unchanged Leadership Parameters, Immortal Leadership.

ÖLÜMSÜZ LİDERLER VE LİDERLİK ANLAYIŞINDA ASIRLARCA DEĞİŞMEYEN ORTAK PARAMETRELER

Özet: Liderler örgütler açısından çok önemli faktörlerdir. Başarı ve sürdürülebilir büyüme onların vizyon ve liderlik stillerinden gelir. Liderlik, talep edici küresel dünyada daha önemli duruma gelmiştir. Güçlü liderlere ve liderlik sürecine sahip örgütler piyasada daha rekabetçi bir pozisyona sahip olurken, aksi durumda sonuç, örgütler ve onun paydaşları açısından felaket olmaktadır. Çalışmamızdaki temel amaç, liderlik ortak tutum ve özelliklerinin geçmişte, günümüzde ve gelecekte, neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktır. Liderlerin yöneltme karakteri ve efsanevi liderlik uygulamaları onları ölümsüz yaparak, toplumların gözünde kahraman yapmaktadır. Bu bağlamda, çalışmamızda ölümsüz liderlik kavramı ve liderlik modelleri ele alınmış ve liderler ve liderlik üzerinde farklı bakış açıları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Değişmeyen Liderlik Parametreleri, Ölümsüz Liderlik

I. GİRİŞ

Örgütsel yaşamın çalışma sistemini yönlendiren birçok boyut mevcuttur. Özellikle beşeri kaynaklar bu açıdan en karmaşık olanıdır. İçinde insan davranışı olduğu için bu faktörü anlamak ve yönetmek liderlik açısından kritik bir durum olarak karşımızda çıkmaktadır. Örgütsel sistem açısından ise önemli bir alan olan beşeri kaynaklar, bugün rekabetin sürükleyici unsuru olarak değerlendirilmektedir. Hem beşeri kaynakların yönlendirilmesi hemde materyal sisteminin belirli bir model içerisinde kullanılması liderler ve liderlik sürecinin özelliklerine bağlıdır. Eğer bir işletmenin lideri ve liderlik süreci olumlu bir yapıda ise, kaynakların rekabetçi kullanımı söz konusudur, aksi halde kaynaklar israf olacak ve başarısızlık ortaya çıkacaktır.

Liderler ve liderlik yaklaşımları örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü karar veren, kaynakların dağılımını belirleyen ve vizyon ortaya koyan onlardır. Örgütlerin, her açıdan başarı ve başarısızlığı onlara bağlıdır. Tarih boyunca liderler ve liderlik sürecinin en temel odak noktası bu alan olmuştur. Liderleri takip edenler ve onun sahip olduğu süreci benimseyenler her

açıdan itaatkar bir çalışma anlayışı ile süreçlere katkı vermişlerdir. Burada en önemli soru; takip edenlerin itaat etmesinde etkili olan faktörler nelerdir? Liderlerin hangi özellikleri veya ne tür güç kaynakları bu süreç üzerinde etkili olmaktadır? Veya ne tür bir liderlik süreci burada önemlidir? Soruların aslında net bir cevabını vermek çok kolay değildir. Bu çerçevede tarihsel süreç içerisinde alanda ortaya çıkan örnekleri dikkate alarak örgütsel yapı üzerinde etkili olan faktörleri ortaya koymaya çalışacağız.

Liderlik alanında yapılan çalışmalar konuyu çok farklı açılardan ele almaktadırlar. Her yaklaşım liderlik ile ilgili belirli alanlarda görüş ve düşünce geliştirerek konuyu açıklamaya çalışmaktadır. Bu süreci Metcalfe ve Metcalfe [1] çalışmalarında genel olarak şu şekilde özetlemektedirler; konu ile ilgili ampirik çalışmalar 1930 yıllarda başlamıştır. 1980 yıllarda konu araştırma süreci açısından önemli bir paradigma değişimine uğramıştır. Daha önceki yaklaşımlar; Fiedler (1967), Vroom ve Yetton (1973), Yukl (1973), çalışmalarında etkin sonuçlar doğuran çeşitli durumsal faktörler üzerinde durmuşlardır. Daha sonra liderlikte yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu çalışmalar da vizyon, dönüşüm ve karizma üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmalarda özellikle

derinlik ve farklı bakış açılarının yitirildiği ve liderlikle ilgili olarak normatif bir araştırma alanının seçildiği bilimciler tarafından ifade edilmektedir. Westley ve Mintzberg [2], konuya strateji açısından bakmaktadırlar. Son zamanlarda özellikle liderlik, stratejik vizyon ile birleştirilerek değerlendirilmektedir. Bugün belirtilen alanlarda araştırmalar devam etmektedir. Bütün çalışmaların ortak çözümü aradığı soru, liderlik ile ilgili etkin modeller geliştirmektir.

II. LİDERLER VE LİDERLİK ÜZERİNDE FARKLI BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızın bu bölümünde; alan ile ilgili ortaya konan modeller üzerinde duracağız. Çalışmaların ortaya koydukları varsayımların değerlendirilmesini yaparak, daha sonraki aşamada ise eklektik bir çalışma ile konunun değerlendirilmesini ölümsüz liderlik açısından yapmaya çalışacağız.

Bennis [3], çalışmasında liderlerin ortak özellik ve davranışsal modellerini ortaya koymuştur. Çalışmasında farklı olan noktalardan çok benzeşen ve ortak olarak ifade edilebilecek bazı özellikler tespit etmiştir. Bunun sonucunda da liderin, örgütlerde *doğru iş yapan* bireyler olduğu sonucuna varmıştır. Birçok örgütün aşırı bir yönetim anlayışı ile karşı karşıya kaldığı ancak yöneltmenin yetersizliğini ifade etmektedir. Bütün değerlendirmeleri ampirik gözlemler ışığında sonuçta dört faktör altında sınıflandırmaktadır:

Dikkat Yönetimi: Liderlerin ortaya çıkan birinci ortak özelliği, onu takip edenlerin dikkatlerini uyandırması ve canlı tutmasıdır. Çünkü liderler vizyona sahiptirler, bu durum takip edenleri olmadıkları yerlere getirir.

Anlam Yönetimi: Çalışmasında liderlerin ortak yönlerinden bir tanesi de, anlam yönetimidir. Liderler, takip edenlerin rüyalarının ortaya çıkmasına olanak yaratarak, sürece daha sonra onları dahil ederler. Liderler takip edenlerin vizyonları ile iletişim kurmak zorundalar. İletişim, aynı amaca yönelik birlikte çalışma bu sürecin sonucunda ortaya çıkan önemli bir durumdur. Liderler fikir ve düşünceleri diğerleri için gerçekçi yapmak zorundadırlar. Vizyon ne kadar mükemmel olursa olsun liderler analogi ve metaforlar kullanılarak açık bir şekilde bunları ifade etmek zorundadır.

Güven Yönetimi: Liderlerin diğer önemli bir özelliği, güven ilişkisinin yönetimi olarak ortaya çıkmıştır. Güvenin en önemli özelliği başkaları açısından güvenilir olmaktır. Bu durum, liderlerin her şartta aynı tavır, davranış ve nitelikte hareket etmesi olarak da ifade edilebilir.

Benlik Yönetimi: Araştırmada dördüncü alan

olarak, benlik yönetimi üzerinde durulmuştur. Buna göre de, liderlerin kendi yeteneklerini bilmesi ve bunların etkin bir şekilde geliştirilmesi takip edenler açısından önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu faktörlerin yanında liderliğin, bütün örgütte hissedilen bir süreç olduğu ve çalışanlara barış ve enerji sağlayan niteliği üzerinde durulmaktadır. Yapı içerisinde güçlendirmenin kolektif bir etkisinin var olduğunu söyleyebiliriz. Güçlendirme sonucunda çalışanlar; kendilerinin önemli olduğunu hissedecekler, öğrenme ve yeteneklerinin gelişimine fırsat yaratılmış olacak, çalışanlar grubun bir parçası haline gelecektir. İş, daha heyecanlı bir nitelik kazanacaktır.

Bütün faktörler, liderlik sürecinin farklı boyutlarını ortaya koyarak örgütsel sistem içerisinde çalışanlar, örgüt ve lider arasındaki ilişkileri etkileyen değişkenlerin neler olduğunu bize açıklamaya çalışmaktadır. Bu süreçte en önemli noktalardan bir tanesi, liderlerin örgütler ve onu takip edenler açısından çok önemli bir faktör olduğudur.

Zaleznik [4], çalışmasında liderlik ile ilgili olarak en önemli noktanın hayal kurma olduğunu vurgulamaktadır. Bunun da konuları ve problemleri fırsata dönüştürme yeteneği olduğunu ifade etmektedir. Bu süreç basit olarak diğerlerini, problemleri çözmeye motive etme olarak ifade edilmez. Sorunlara karşı fırsat yaratma ve bunlara çözüm bulma en önemli noktalar olarak ifade edilebilir. Fırsatçılık, liderlere vizyonlarını pratik olarak ifade etme fırsatı verir. Hayal kurma yeteneği, neyin olması gerektiğini aynı zamanda görselleştirme çabası olarak da değerlendirilmektedir. Liderler, iyimser olmak durumundalar. Çünkü diğerlerinin vizyonlarını şekillendirmektedirler.

Tichy ve Devanna [5], çalışmalarında liderlik ile ilgili olarak günümüzün örgütlerinde liderliğe daha çok ihtiyaç olduğunu ifade ederek, liderlerin genel olarak özelliklerini şu şekilde değerlendirmektedirler:

Liderler kendilerini değiştirici olarak tanımlarlar. Gerçekten de liderler ve liderlik sürecinin en önemli parçası değişim yaratmak ve süreci yönetmektir. Bugün örgütlerin piyasada kalmaları ve rekabetçi yetenekler geliştirmeleri tamamen bu duruma bağlıdır. Özellikle örgütsel imaj ve farklılaşmanın yaratılmasının sorumluluğu tamamen liderlerde dir.

Liderler diğerlerini cesaretlendirirler. Bu alanda liderlerin yaptığı en önemli çalışma, diğerlerinin risk almasına yönelik olarak cesaretlendirmesidir. Bunun için çalışanlara daha çok otonomi vererek onların operasyonlarda görev almalarını desteklediklerini görmekteyiz.

Liderler diğer insanlara güvenirlir. Liderler ve liderlik sürecinin en önemli unsurlarından bir tanesi de

diğer insanlara güvendir. Burada özellikle liderliğin bir diktatörlük olmadığını belirtmek gerekir. Genelde liderler bu durumda bile çok güçlü, diğerlerine karşı duyarlı ve takip edenleri güçlendirme eğiliminde olurlar.

Yaşam boyu öğrenirler. Liderler daha önce yapmış oldukları yanlış anlatma ve ifadeleri sorun olarak görmezler. Bunlardan ders çıkararak, deneyim olduğunu düşünürler. Davranışsal süreçlerine olumlu bir şekilde öğrendikleri yeni şeyleri katarlar.

Goleman [6], konu ile ilgili olarak farklı bir nokta üzerinde durmaktadır. Çalışmasında zeka, ciddiyet, vizyon gibi faktörlerin başarıda önemli unsurlar olduğu, ancak süreci açıklamada yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Gerçek etkin lideri, diğerlerinden ayırtan en önemli unsurun duygusal zeka olduğunu ifade etmektedir. Bu zeka, kendi kendine düzenleme, farkındalık, motivasyon, empati ve sosyal beceri şeklinde ifade edilebilir. Araştırma sonucunda duygusal zeka ve faaliyet sonuçları arasında ilişki olduğu ampirik bulgular ile desteklenmektedir.

Özellikle, liderlerin yöneltme sürecinde farklı yönlerini ortaya koyan çalışma, konunun anlaşılması açısından önemli bir çerçeve ortaya koymaktadır. Özellikle duygusal zekası zayıf liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşların örgütsel yapı içerisinde birçok sorun yaşadıkları görülebilmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak tatsız çalışanlar, müşteriler ve ortaklar ortaya çıkmaktadır. Bütün bu değerler eğer birde otokratik bir liderlik anlayışı ile destekleniyorsa, örgütsel yönetim süreçleri çok ciddi anlamda olumsuz etkilenecektir. Bu tür durumlara yönelik birçok farklı örneğe rastlamak mümkündür.

Zaleznik [7], liderliğin öğeleri olarak üç faktörün başarı yaratmada önemli yerinin olduğunu ifade etmektedir. Bunlar isteklendirme, vizyon ve tutkudur. Örgütsel başarı sürecini yönlendiren bu alanlar başarılı liderlik açısından büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca çalışmasında yönetici ve lider kavramlarının yönetim süreci içerisinde, rollerinin de farklı nitelikler taşıdığını ifade etmektedir. Liderler, belirsizlikleri yönetebilme kabiliyetleri olan, eksik ve yetersiz yapılarda bile çalışabilme yeteneğini kullanan ve olayları tamamen algılayabilme özelliğindedirler. Örgütsel başarının temel unsuru yönetici ve liderlerin senkronik çalışabilme yeteneğinde olmasına bağlıdır.

Konu ilgili yapılan çalışmalar farklı noktalardan bakarak değerlendirmeler yapmaktadır. Boehnke ve diğerleri [8], çalışmalarında liderlik davranışlarının evrensel olup olmadığı üzerinde durarak, kültürler arası farklılıkların bu süreçte yarattığı etkiyi değerlendirmektedirler. Çalışmanın ampirik sonuçlarına göre üst seviyede bir örgütsel performans açısından bazı

temel liderlik özellikleri vurgulamaktadırlar. Bunlar; vizyon yaratmak, entelektüel yönlendirme, takım oluşturma, koçluk gibi özelliklerdir. Örgütsel verimlilik ve başarı düzeyini yönlendirebilmektedir. Çalışmanın sonucunda üst seviyede bir örgütsel başarı için etkili liderliğin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Pillai ve Williams[9], çalışmalarında liderlik ile ilgili değişik boyutları ele almışlardır. Özellikle çalışanların kendilerini daha verimli hale getirmesi ve anlamlı işler ortaya koyabilmeleri için liderin önemi üzerinde durulmaktadır. Liderliğin örgütsel bağlılık ve performans ile ilişkisinin dinamik bir çerçevede var olduğu çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar yangın kurtarma çalışmalarında yapılan ampirik çalışmalar ile desteklenmiştir. Konu ile ilgili Kass ve Shamir [10], yaptıkları çalışmada ise lider ve takip edenler arasında sıkı bir duygusal bağın olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu özellikle bilişsel kuramın tam tersi bir durumdur. Konu ile ilgili çok fazla ampirik çalışmanın olduğunu söylemek mümkün değildir. Dolayısıyla çalışma lider ve takip edenler arasındaki duygusal ilişkinin derinliği üzerinde değerlendirmeler yaparak hipotezi test etmektedir. Bunun sonucunda da vizyon, sosyal alanın içeriği ve asimilasyonun bölgesel bağlılık ile arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Liderlik ve takım performansı konusunda uygulamadaki durumu inceleyen çalışmaların da var olduğunu görmekteyiz [11]. Bu çalışmanın değerlendirmeleri de liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Özellikle liderlerin motivasyon sürecini etkilemeleri, entelektüel simülasyonun örgüt sistemi içerisinde paylaşılan vizyon yarattığı, takım bağlarını güçlendirdiği ve güçlendirilmiş takım üyeleri arasında çatışmaların azaldığını ortaya çıkarmışlardır. Bu tür liderlik uygulamaları takım içindeki bağları güçlendirmektedir, iletişimi geliştirerek ilişkilerin güçlenmesine olanak yaratmaktadır. Bu etki yapılan uygulamalı çalışmalar ile ortaya konmuştur.

Konu ile ilgili spesifik bir çalışma da Apker [12], tarafından yapılmıştır. Çalışma, özellikle konunun sağlık sektörü açısından durumu ele alınmaktadır. Hemşirelerle yapılan değerlendirme ile değişim yönetimi arasındaki ilişkiye vurgu yapmaktadır. Kark [13], konuyu kadımlar açısından incelemektedir. Son zamanda artan bir şekilde kadın liderlerin erkeklerin daha önce doldurdukları pozisyonları, doldurduklarını çalışmalar sonucunda ortaya koymuşlardır. Araştırmaların son zamanlarda cinsiyet ile liderlik arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmaya yöneldiklerini ifade etmektedir. Bu durum özellikle cinsiyetin örgüt içindeki durumunu zenginleştirmektedir. Chakraborty ve Chakraborty [14], konuya ruhsal psikoloji açısından bakarak liderlik sürecinin farklı bir boyutu üzerinde durmaktadırlar.

Bu çalışmada, diğer çalışmalarda olduğu gibi liderliğin moral ve motivasyon açısından önemini ifade etmektedir.

Gosling ve Mintzber [15], çalışmalarında örgütsel açıdan konuyu değerlendirmektedirler. Özellikle liderlerin ilgili olabilecekleri alanlar beş faktör etrafında toplanmıştır. Bunlar liderin kendisi, örgütler, içerik, ilişkiler ve değişim gibi alanları kapsamaktadır. Goleman[16] yaptığı değerlendirmede her hangi bir liderlik modelinin kesin bazı sonuçları doğurduğuna ait kanıtların olmadığını ifade etmektedir. Ancak son zamanlarda 3871 lider üzerinde yapılan çalışma sonucunda duygusal zekanın altı farklı boyutunun liderlik sürecindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Bu altı alanın liderleri ise, zorlayıcı lider hemen emirlere uyulmasını bekler; otokratik lider takip edenleri vizyona doğru yöneltir; demokratik lider uygulamalara ortak bir zemin yaratmaya çalışır; barış yaratıcı lider mükemmelliği bekler; koç liderler bireyleri geleceğe dönük olarak geliştirir.

Goleman[17], başka bir çalışmada konuyu daha kapsamlı olarak ele almaktadır. Duygusal zekanın konu açısından önemini kapsamlı örneklerle ortaya koymaya çalışmaktadır.

Liderlerin değişen rollerini ele alan Bartlett ve Ghoshol [18], zaman içerisinde örgütsel bir çok alanda yaşanan gelişmeler liderlerin rollerini yeniden tanımlamalarını gerekli kılmaktadır. Araştırmada çalışanlara, örgütsel yapıya, bilgi akışına yönelik gelişmeler liderlik açısından ele alınmaktadır. Bennis [19], "Liderlerin Yedi Çağı" isimli çalışmada konuyu zaman süreci içerisinde liderlerin davranış tutum ve yöneltme anlayışlarını ele almaktadır. Kotter[20], çalışmada liderlerin gerçekten neler yaptığı üzerinde durmaktadır. Liderleri örgütlerde özellikle değişimi yaratan ve gerçekleştiren unsur olarak değerlendirmektedir. Çalışmada ayrıca liderlerin örgütsel unsurlar arasında bağlantı kurarak bunları ortak amaçlara yönelik olarak planladığı ortaya konmaktadır.

Diğer bir çok çalışmada da vurgulandığı gibi, liderlerin isteklendirici ve motive eden nitelikleri örgütsel yapı açısından hayati öneme sahiptir. Durumun özellikle çalışanları enerjilendiren yönünün olduğu ifade edilmektedir. Conger ve Fulmer [21], çalışmalarında başarı ve başarısızlığa yönlendiren unsurları dikkate alarak, dinamik ve geliştirici başarı planlarına sahip örgütlerin mekanik süreç ve yapıya göre daha başarılı olduklarını ortaya koymuşlardır. Örgütsel ekolojide stratejinin belirlenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması liderlerin önemli çalışma alanları arasında yer almaktadır. Doğru strateji, rekabet ve yeniliklere karşı örgütlerin alternatif yaratmalarına olanak sağlamaktadır.

Konuyu farklı boyutları ile değerlendiren bilimciler, özellikle ortak bir nokta üzerinde durmaktadırlar; liderler örgütleri için çok önemli bir yere sahiptir. Örgütsel yaşam birçok açıdan onların kararları ile yönlendirilir.

Tablo.1. İş Yaşamında Liderler Açısından Duygusal Zekanın Boyutları

Duygusal Zekanın Boyutları	Tanım	Belirtiler
Farkındalık	Duyusal yapıyı, ihtiyaçları, bireysel hissiyatı anlama ve tanıma; bunların diğerleri açısından ne tür sonuçlar doğuracağını görme	Özgüven Realist olarak bireysel performans analizi İyi hisleri gösterebilme
Düzenleyici	Olumsuz duygusal atmosferi yönetme	Güven Belirsizliklerle çalışma yeteneği Değişime karşı açık olma
Motivasyon	Çalışmanın para dışındaki önemli faktörlerini ortaya koyma Amaçlara yönelik olarak enerjik çalışma	Başarıya yönelik güçlü bir duygu Başarısızlık karşısından bile iyimserlik Örgütsel bağlılık
Empati	Diğer bireyleri anlama Bireylere duygusal tepkilerine göre davranma	Becerileri oluşturma ve yönetme Kültürler arası duyarlık Müşterilere çeşitli hizmetler
Sosyal Beceri	Ağ sistemi oluşturma ilişkileri yönetmede yeterlilik Ortak değerler bulabile yeteneği	Değişimi etkin yönetme yeteneği İnanırcılık Takım oluşturma ve yönetmede uzmanlık

Kaynak: Goleman, D. (1998). What Makes A Leader? Harvard Business Review, November-December, 88. [16]

Konu ile ilgili çok çeşitli çalışmaların alanda varolduğu görülmektedir. Özellikle kişilik özelliklerinin iş yerinde diğer bireyleri hangi alanlarda etkilediği [22]; örgütsel performans ve lider arasındaki ilişkileri değerlendiren çalışmaların sonucunda faktörler arasında pozitif ilişkilerin varolduğu [23]; tepe yöneticiler ve çevre arasındaki ilişkilerinin ele alındığı çalışmada, stratejik basamağın örgütsel sistemin işleyişini yönlendirmedeki etkileri değerlendirilmektedir. Yöneticilerin uzmanlık alanlarının strateji ve örgütsel başarı süreci üzerindeki etkileri Fortune 500'de yer alan şirketler ele alınarak ortaya konmaya çalışılmaktadır [24]. Konu, başka bir çalışmada tepe yönetimin demografik yapısının sosyal entegrasyon ve iletişim ile ilişkisi değerlendirilmiştir [25].

Tepe yönetim basamağının hetrojenitesini inceleyen başka çalışmada, bu yapının örgütsel rekabet süreci üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmaktadır [26]. Konu ile ilgili başka çalışmalara rastlamak mümkündür [27]. Çalışmalar her geçen gün gelişerek konuya daha farklı pencerelerden bakmaya olanak sağlamaktadır. Özellikle ampirik değerlendirmeler ile konunun ele alınması gerçek yaşamdaki olayları görmemize olanak sağlamaktadır. Bu durumunda yeni ve farklı araştırmalar ile desteklenmesi gerekmektedir.

III. ÖRGÜTLER VE LİDERLER

Örgütler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirdikleri en karmaşık yapılardır. Çünkü örgüt, grupların veya toplulukların ihtiyaçlarını dikkate aldığı için bir çok alanda sistemin rasyonel çözümler geliştirmesini sağlar. Bunlar, gerek bireyler gerekse de toplumlar açısından hem maddi hem de manevi katkılar sağlar. Bu yüzden tarihteki en önemli buluşlardan biridir. Örgütlenmiş yapılar bireylerin ihtiyaçlarına ortak çözümler geliştirme ve bunu belirli bir amaç çerçevesinde yönetmektedir. İçinde yaşadığımız çağa, toplumları getiren en önemli araçlardan biridir.

Gerçekten de gelişmiş ve belirli bir refah düzeyini yakalamış toplumlara baktığımızda genellikle örgütsel yaşamın her basamakta etkisini görmek mümkündür. Yaşamın her alanındaki faaliyetler profesyonel örgütler tarafından yürütülmektedir. Bu durumda doğal olarak toplumların maddi ve beşeri kaynaklarını etkili ve etkin kullanmasına olanak vermektedir. Örgütlerin temel olarak yönlendirdiği toplumların içerisinde meydana gelen çatışmalarda önemli azalmalar olmaktadır. Bunun tersine örgütlerin çok yaygın olmadıkları toplumlarda da bireyler genel olarak toplumun büyük kesimleri tarafından destek görmeyen ve birçok zamanda resmi bir örgüt yapısı olarak kabullenilmeyen birimler olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da sistemler içerisinde birçok alanda çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır.

Zaman ilerledikçe örgütsel yaşam gereksinimi artmaktadır. Çünkü yukarıda da belirtildiği gibi örgütsel yaşamın bir çok alanda önemli katkılarının olduğunu görmekteyiz. Birinci olarak, örgütsel yaşam bireyler açısından en düşük maliyet en yüksek kalitede olanaklar sunmaktadır.

İkinci olarak, organizasyonların yoğun olduğu bir yaşamın yaratacağı rekabetçi paradigma sürekli olarak yeniliklere açık davranışlar gösterir. Bu durumda, evrimsel gelişmenin itici gücü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üçüncü olarak, örgütlerden sağladığımız ürün ve hizmetlerle devam ettirdiğimiz yaşantımızı, her alanın uzmanı tarafından yaratılan değerlerle planlamaktayız. Bütün bu çalışmalar, bireylerin veya diğer örgütlerin

sahip oldukları potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanmalarına olanak sağlamaktadır.

Bu şartlar içerisinde ihtiyaçlarımızı karşılayan örgütler, zamanla birçoğunun varlıklarını devam ettirmede sorun yaşadıkları görülmektedir. Her gün yaşantımıza yeni örgütler girerken aynı zamanda birçoğunun da yok olduğunu görmekteyiz. Ancak bazı örgütler var ki çok güçlü ve rekabetçi bir nitelik göstermektedir[28]. Ancak bu değerlerde de, sürekli olarak paradigma erozyonu yaşandığı için süreç içerisinde ortaya çıkan yeni değerler iş dünyasının yapısına ayak uydurmak amacıyla kendisini yenilemekte veya yeni değerlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu süreci yönlendiren en önemli faktör örgütlerdeki liderler ve liderlik anlayışıdır. Sistemle bütünleşen, dinamik ve yaratıcı değerleri örgüte kazandıran liderler asırlık örgütlerin de yaratıcılarıdır. Bu performans ve çalışma aynı zamanda onların tarih içerisinde yerlerini almalarına olanak sağlar.

Örgütlerin başarısızlıklarında ise yine liderlerin yanlış karar ve uygulamalarının etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Etkin olmayan yada liderliğin gücünü olumsuz alanlarda kullanan liderlerin her zaman var olduğunu görmekteyiz. Bu konuyu açıklayan birçok uygulamalar görmekteyiz.

Çalışmamızın temel düşüncesi, eğer örgütler bazı temel değerlere sahip olurlarsa; bu değerler liderler tarafından yaratılmaktadır. Bunların büyük idealler ve büyük fikirler gibi kendilerine sahip çıkan destekleyenleri olacak, bu paradigmada örgütün piyasada uzun süreli kalmasına olanak sağlayacaktır.

İş dünyasındaki örgütlerin başarısızlıklarında rol oynayan faktörlerin farklı farklı oldukları görülmektedir. Bu faktörler yapılaraya göre çeşitli farklılıklar göstermektedir. Ancak hepsinde de ortak nokta şudur; sonuçta birçok ekonomik değer yok olmakta, birçok birey işsiz kalmakta, piyasaların dinamizmi ve rekabetçi ortamı kaybetmektedirler.

Örgütler faaliyetlerini yürütürken karşı karşıya kaldığı sorunlar durumlara göre çeşitlilik göstermektedir. Eğer bu sorunların tespiti zamanında yapılamazsa ve dikkate alınmazsa bunlar organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Ancak şu da unutulmamalı ki bazen basit sorunlar bile organizasyonların sağlıklı rekabet etmesini engellemekte; kısa ve uzun vadede önemli kayıplar vermektedir.

Örgütler açısından bu temel hastalıkları genel olarak üç noktada ele alınabilir. Bunlar operasyonel basamaklardaki sorunlar; fonksiyonel veya orta basamaklardan kaynaklanan sorunlar ve son olarak ta stratejik basamaktan kaynaklanan sorunlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Operasyonel basamaktan kaynaklanan temel sorunlar daha çok fiili davranışlar ile ilgilidir. Bu hastalıklar genel olarak çalışanları, üretimi ve satış gibi konuları içermektedir.

Çalışanlarla ilgili temel sorunların başında yaratıkları katma değer gelmektedir. Eğer çalışanın yaratmış olduğu katma değer maliyetine yakınsa bu örgüt ve çalışanlarla ilgili temel sorunlarla ilgili olarak ipuçları vermektedir. Bunların başında da verimlilik çalışmaları gelmektedir. Eğer bir örgütte çalışanın verimlilik düzeyi dolayısıyla etkinliği ve etkinlik düzeyi düşükse orada önemli sorunların olduğu düşünülmelidir. Böylece bir kurumda temel sorunun belirlenmesinde ilk dikkate alınması gereken nokta çalışanların performanslarıdır. Bu noktada birçok kurum açısından kritik nokta, performans düzeyinin ne ile karşılaştırılacağıdır. Burada önemli bir yöntemin tekniği, kıyaslamadır. Eğer bu teknik ile ölçüm yapılırsa örgütün en yüksek düzeye sahip bireyleri bularak çalışanlarının başarısını daha rasyonel ölçme şansı yakalayabilir.

Çalışanların örgütlerde çok önemli misyonları vardır. Bir örgütün temel başarısı ve başarısızlığı çalışanların örgütte yarattıkları değere bağlıdır. İki farklı örgüt karşılaştırıldığında dikkate alınacak temel unsur çalışanların organizasyona sağladığı katkıdır. Diğer faktörlerin aynı kalması şartı ile çalışanların yarattıkları değerler açısından bir karşılaştırma yapıldığında etkinlik ve etkililik düzeyi yüksek olan insan kaynaklarına sahip, örgütlerin daha önemli rekabet avantajları yakalayacaklardır.

Bilindiği gibi liderler mikro ve makro sistemlerde stratejik rol oynayan önemli birimlerdir. Kurumlar tehlikeleri ve fırsatları onlar yardımı ile görerek başarıya ulaşırlar veya tam tersi liderlerin liderlik eşliğine ulaşamaması sonucunda bulundukları pozisyonlardan aldıkları güçle sistemlerin savunma mekanizmalarını yok ederek örgütlerin tehlikelere karşı savunmasız kalmalarına neden olurlar. Bu yüzden liderler organizasyonları açısından hayati fonksiyona sahiptirler.

Liderlerin spesifik olarak görev ve sorumlulukları şu faktörler çerçevesinde değişebilir; şirketlerin misyonlarının, amaçlarının, stratejilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan değişiklik durumları genellikle liderlerin görev ve sorumluluk alanlarında farklılaşmalar yaratır.

Etkin ve etkili lider organizasyonu holistik görebilen ve sistem içersindeki mekanizmaların karşılıklı olarak ilişkilerini görerek olaylar arasındaki ilişkiyi kurabilme özelliğine sahiptir.

Genel anlamda yönetici bütün örgütlerde aynı fonksiyonları üstlenir. Spesifik olarak örgütsel amaç ve ilkelerinde değişiklik olabilir. Bu spesifikasyon liderlerin

fonksiyonları açısından bir farklılaşma yaratmamaktadır. Ancak global çevre, yöneticileri yeni beceri ve görüş kazanmaya zorlamaktadır.

Liderler birey olarak; örgütlerde tek veya daha fazla kişinin iş performansından sorumlu olan kişidir. Bunun değişik adlandırılmaları vardır; supervisor, takım lideri, bölüm şefi, müdür, başkan, vs. liderler işgörenleri amaçlara yönelten bireylerdir. İnsan kaynakları açısından çok önemli ve gereklidir. Liderlerin mesleği kaynakların kullanımı; enformasyon teknolojisi, materyal ve para gibi aletlerle örgütlerin tüketicilerine mal ve hizmet üretmesini sağlar.

Bütün liderlerin mesleğinin içerdiği tek evrensel olgu vardır. Örgütlerde insan ve materyal kaynaklarını yüksek performanslı kullanarak örgütün, amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır. Bu da, yöneticilerin değişkenleri bir araya getirerek bunları işgörenler arasında etkin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Eğer insan kaynaklarının performansı iyi tanımlanır ise o zaman örgütteki çalışmalar etkin olarak gerçekleşebilir. Aksi halde insan kaynaklarının örgüt içi performansı iyi olmaz ise örgütün performansının da iyi olma şansı hemen hemen yoktur. Bu da liderlik mesleğinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Büyük yönetimci Henry Mintzberg yönetim mesleğinin önemini şöyle vurgulamaktadır

"Hiçbir meslek, bizim toplumumuzda yöneticinkinden daha çok gerekli değildir. Yönetici bizim sosyal değerlerimiz olan; becerilerimizi ve kaynaklarımızı ya iyi kullanır ya da gereksiz harcar. Yönetim mesleğinde zaman normların atılmasını gerekli kılmaktadır ve realist çalışmayı öngörmektedir. Bu yüzden biz zor işlerin performanslarında önemli iyileştirmeler yapmak için hemen işe başlamalıyız".

Performans ve tatmin global dünyada işyerinde gelişen iki önemli konudur. Yöneticilerin tatminsiz olarak performansı uzun süre tutmaları zordur. Birtakım özel işler konularına rağmen bütün yöneticiler etkililiği sürekli kılmada aynı sorumluluğu paylaşırlar.

Lider örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarf ederken yakın çevresini oluşturan müşterilerin, bayilerin, bankaların, sendikaların, hammadde, malzeme, yedek parça ve donanım satanların aynı endüstride veya ikame mallar üretim endüstrilerinde çalışan rakiplerin; devlet, yerel yönetimler ve işletmelerin faaliyeti ile ilgili diğer resmi ve yarı resmi kurumların nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Bu zorunluluk örgütsel amaç belirtmede ve onlara ulaşmada serbestlik ve maksimizasyon kavramlarını ortadan kaldırmaktadır. Yerine sınırlılık ve optimizasyon kavramlarını getirmektedir. Lider aynı şekilde gerek yakın çevrede yukarıda sayılan faktörlerle; gerekse de işletmelerin

ekonomik sosyo- kültürel, teknolojik, siyasal, doğal ve hukuksal çevre koşulları altında faaliyet göstermektedir. Bu faktörler örgütün ürettiği mal ve hizmetleri arz, talep, kalite ve fiyatlandırma da etkili olduğu gibi, çevreden talep ettiği, para, materyal, işgücü vb. üretim öğelerinin arz, talep, kalite ve fiyatını da olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir .

Bu açıklamalardan hareketle liderin çok fonksiyonlu, çok becerili, analitik düşünce yapısına sahip bir birey olarak; birtakım amaçlara ulaşmak için işletme içi ve dışı koşulları hem kendi içerisinde hemde birbirleri arasında koordinasyonu sağlayarak güçlü vizyon ile örgütlerin başarısını sürekli kılmayı hedefler. Bu da doğal olarak global rekabetin yaratmış olduğu zorlu çevresel faktörler açısından gerekli olan bir durumdur.

IV. ÖLÜMSÜZ LİDERLİK

Gelişen ve değişen dinamik sistemin ortaya çıkarmış olduğu yeni anlayış ve vizyonlar çerçevesinde yönetsel gereksinimleri değerlendirmek. Yeni paradigmada liderlerin özelliklerine ilişkin olarak orijinal sınıflandırmalar geliştirmek.

Artık şu konuda hiçbir şüphe yoktur. Liderler kurumları için hayati öneme sahiptirler. Kurumlar onların vizyonu, onların ufku ve onların yaratıcı perspektifleri ölçüsünde geleceğe kendilerini hazırlarlar.

Global yapı ve anlayış sistemi sürekli bir liderlik seçkini ortaya çıkarmıştır. Bu anlayışta olanlar, kozmopolit yapıları ve değişime açık özellikleriyle örgütlerin sorumluluk noktalarında yer almaktadırlar.

Lider sınıfı dünyada, her zaman, bütün insanlarla çalışabilmektedirler. Dünyadaki total fırsatlar ve faydalar karşısında sürekli uyanıktırlar. Yaşadığımız çılgın dünya çılgın organizasyonlar öngörmektedir. Bu durumda beşeri sermayeyi daha iyi kullanmayı gerektirmektedir. Örgütlerin tek sermayesi çalışanların hayalleridir. Günümüzdeki dönüşümde artık şu konuda hiçbir şüphe kalmamıştır. Bizler uluslar arası topluluk içinde yaşıyoruz. Çünkü iletişim ağı bizim dünyanın her tarafı ile etkin iletişim kurabilmemize olanak tanımaktadır. Bu yapı dünyanın coğrafik yapısından kaynaklanan sorunların ortadan kalkmasına yol açarak; değişim, buluş ve yeniliklerden eşanlı olarak etkilenmelerine neden olmaktadır. Başarıda kritik unsurlar konsept, beceri ve bağlantı gibi soyut faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu değerler akışkan, taşınabilir ve soyut özellikler göstermektedir. Artık gerçek rekabet gücü bu soyut faktörlerin liderler tarafından nasıl kullanıldığına bağlıdır.

Geçmişte ve günümüzde liderleri ve liderlik süreçlerinin sonuçlarını, ölümsüzleştiren bazı spesifik alanların olduğunu görmekteyiz. Şimdi kısaca bu

değişkenleri dikkate alarak, günümüzün ölümsüz liderlerinin ve liderlik sürecinin ortak özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışacağız. Bunlar aynı zamanda yapılan birçok çalışmada ortak özellik olarak da vurgulanmaktadır.

Mükemmel kurum paradigması yaratmak. Peters ve Waterman'ın kapsamlı olarak işletmeler üzerinde yaptıkları çalışma sonunda mükemmel kurum paradigmasına sahip olmak için sekiz tane ortak değer tespit edilmiştir. Peki bunlar arasında neler var? Sıfır tabanlı bütçeleme, amaçlara göre yönetim, sektör, gurup veya portföy yönetimi mi? gelişen ve büyüyen çalışmalarda bilgisayar kullanımı mi? Yoksa stratejik yönetim alanında yüksek derecede beceri sahibi kimseleri mi? Belki bütün bunları kullanmak tatmin edici başarı düzeyinin yakalanmasını sağlamayacaktır. Bunun için liderlerin önemli maliyetlere katlanmasına hiç gerek yok! Sadece bazı faktörleri uygulamak için zamana, isteğe, enerjiye ihtiyaçları vardır. Kısaca olağanüstü performansa sahip olmak için bazı basit stratejileri uygulamak yeterli olacaktır. Şimdi global alanda önemli başarı sağlayan şirketlerin genel yapısına baktığımızda ortak bazı noktalarının olduğunu görmekteyiz:

- Mükemmel kurum paradigması yaratmak,
- Hareketten yana olmak ,
- Müşterilerle sürekli iletişim halinde olmak,
- Özgürlük ve girişimcilik,
- Uzlaşarak verimlilik artırmak,
- Anahtar değerler üzerine odaklaşmak,
- Yapı ve kurmay sistemin yalın olması, .
- Eşzamanlı merkezi ve merkezkaç yapılara sahip olmak,
- En iyi bildiği işi yapmak.

Bütün bunlar sürpriz değil ancak birçoğu işletmecilerin dikkatini çekmemektedir. Birçok lider bu değerleri gözden uzak tutmaktadır. Oysa bütün bu stratejilerin uygulanması sunulan servisin kalitesini, buluş ve yenilik yapma oranında artış sağlar. Örgütsel yapının güçlü bir niteliğe sahip olmasını sağlar. İşte bu anlayış ölümsüz liderler ve liderlik süreci yaratmaktadır. Yüz yıllar önce yaratılan ürünler, kurumlar ve değerler buna örnek olarak verilebilir.

Küresel stratejist. Maksimum değişimin yaşandığı küresel çevrede liderleri büyük stratejist yapan bazı faktörler vardır. Bunlar birincisi, liderlerin alışılmış düşünce kalıplarından, ve kendi önyargılarını dikkate almadan olayları değerlendirme yeteneğidir. Diğer faktör ise, olası tehlikelerin farkında olarak hızlı karar verme ve hareket yaratma yeteneğidir..

Bu konuda ilginç bir örnek JVS'nin VHS sisteminin Sony firmasının Betamax'ını piyasadan yok etmesi verilebilir. Burada temel üstünlük teknoloji ve diğer faktörlere dayanmamaktadır. Başarıyı yaratan stratejidir. JVS öncelikle Japon daha sonra Avrupa ve ABD ile işbirliği yönünde bir strateji takip ederken; Sony gururunun tuzağına düşmüştür. Piyasalardaki ününe dayanarak, herhangi bir ortaklığa yanaşmadı ve pazarın bütününe ele geçirmeye çalıştı.

Sonuç olarak, stratejist liderlerin öncü görüşleri kutup yıldızı gibidir, onlara ulaşılmaz ancak takip edildiğinde sizi çok güvenli noktalara götürürler. Ölümsüz liderlik anlayışı her alanda önemli stratejileri ortaya koyan ve bunları takip eden bir özellik göstermektedir.

Kutsal misyon yaratma. Günümüzde yüzlerce yeni örgütler doğmakta yüzlerce de ölmektedir. Bu sistemlerin faaliyetlerini devam ettirebilmelerinin temel kaynağı liderlerin yarattığı misyonun kutsallık derecesidir. Çalışma yaşamına baktığımızda asırlık kurumların olduğunu görmekteyiz. Bunlar yüzyıllarca aynı dinamizmi ve yaratıcılıkla faaliyetlerine devam etmektedirler.

Asırlık kurumların başarısının altında yatan temel faktör yarattıkları kutsal misyona dayanmaktadır. Kutsal misyona sahip olan kurumlarda çalışanlar önemli örgütsel bağlılık derecesine sahiptirler. Bunun da en iyi örneğini Japon şirketlerinde görmekteyiz.

Japon şirketlerinde çalışanlar kurum misyonuna yönelik olarak sınırsız bir motivasyona sahiptirler. Kurumları için her türlü fedakarlığı gösterebilmektedir. Örgütlerde bunun karşısında çalışanlarına karşı ömür boyu çalışma imkanı sunmaktadır.

Liderlik sürecinde takip edenlere bu misyonun aşılması büyük önem taşımaktadır. Bunu başaran liderler asırlarca kahraman olmayı başarmışlardır. Yarattıkları misyon da nesiller arasında sürekli olarak aktarılmaktadır.

Çılgın çevrede değişim yaratma. Bugün kurumlar gerçekten çılgın bir değişim içerisinde yaşamaktadır. Toyota'nın tepe yöneticilerinden biri yolda arabasıyla giderken hangi arabaların Toyota olduğunu kendisinin bile söyleyemediğini ifade etmektedir.

Apple bilgisayar yönetim kurulu başkanı, kişisel bilgisayar sektörünün Rocky4 veya Baba 5 türünden dizilere dönüştüğünden şikayet etmektedir. Her iki sektörde de modeller hızla eskiyor veya yenileniyor.

Çalışma yaşamında geliştirilen bir şey yarın güneş doğmadan başkalarınca taklit ediliyor. Sonuçta değişimi yaratmak ve sürekli kılmak için tutkulu, esnek, heyecanlı

insanlar çalıştırmaktan geçmektedir.

Liderler ve liderlik açısından çok büyük bir önemi olan değişimin, evrimsel olması ve mükemmel kurum paradigması ile desteklenmesi, liderlik sürecini güçlendirici sonuçlar ortaya koymaktadır.

Çalışanlarına olgunlaşma şansı yaratması. Ölümsüz liderlerin bir başka önemli özelliği de insan kaynaklarını motive edebilme ve çalışanlarına yetki-sorumluluk yükleyerek bağımsız hareket edebilme olanağı sağlamaktır.

Ölümsüz liderler çalışanlarına öğrenme ve kendilerini geliştirme şansı yaratması ve gelişmeleri için gerekli olanakların yaratılması konusunda fırsatlar yaratırlar. Yaratılan olanaklar kurumun bilişsel kapasitesinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Olgunlaşma fırsatına sahip kurumlardaki çalışanlar; girişimci, kendi başına karar verebilen, yaratıcı, yetki ve sorumluluk almaktan çekinmeyen, üst olma çabası içinde olan bir görüntü verir. Ölümsüzleşen liderler kendilerinden sonra gelecek yüzlerce kendi gibi düşünen yeni ve dinamik düşünce yapısına sahip liderler yetiştirirler.

Karizmatik güce sahip olmak. Liderlerin ve yönlendirdikleri süreçlerin ölümsüzleşmesini sağlayan önemli özelliklerinden bir tanesi de iş yaparken veya başkalarına yaptırırken sahip olduğu karizmatik gücü kullanmalarıdır. Bu güç kaynağının yapısı lideri ve liderlik sürecini hem diğer liderlerden farklı kılar hemde takip edenlerin lidere ve liderlik sürecine ilişkin bakış açılarının yapılanmasına yardımcı olur. Tarih boyunca toplumları yönlendiren, büyük takımları yöneten liderlerin büyük oranda karizmatik güce sahip olduklarını görmekteyiz. Burada unutulmaması gereken faktör bu özelliğin de diğer özellikler ile desteklenmesi gerekmektedir. Aksi durumda başarılı sonuçlar elde etmek kolay olmayacaktır.

Tablo.2. Liderlik Modelleri ve Takip Edenler Üzerindeki Etkilerinin Kalcılık Seviyesi

Liderlik Modelleri	Toplum Üzerinde Yarattıkları Etki ve Süresi		
	Çok düşük	Biraz	Çok Yüksek
Özellikler Yaklaşımı			
Davranışsal Yaklaşım			
Durumsal Yaklaşım			
Dönüşümcü Yaklaşım			

Tablo.2’den de görüleceği gibi liderlik süreci açısından en etkili modelin dönüştürücü liderlik yaklaşımının olduğu görülmektedir. Bu liderlik modelinin değerlerini taşıyan liderler de yarattıkları değişim, dönüşüm sonucunda asırlar boyunca hatırlanmaktadır. Yukarıda ortaya koyduğumuz ölümsüz liderlik modeline yönelik modele de en yakın yaklaşımın dönüştürücü liderlik yaklaşımının olduğunu söyleyebilir. Sonuç olarak; ölümsüz liderler kendisini takip edenler arasında bastırılmış liderlik potansiyellerini açığa çıkarılmasına yardımcı olabildikleri ölçüde kendi geleceklerini de teminat altına almış olurlar.

V. SONUÇ

Yapılan değerlendirmeler çerçevesinde liderlerin ve liderlik sürecinin temel yapısının örgütsel süreçleri önemli ölçüde etkilediğini görmekteyiz. Bu nedenle liderlerin seçim aşamasında, konunun önemine dikkat edilmesi örgütlerin gelecekleri açısından büyük değer taşımaktadır. Birçok lider kurumdan ayrıldığı gün unutulmaya başlanıyor. Bazı liderler de var ki her geçen gün yarattığı değer sisteminin önemi daha iyi anlaşılabilir kurumlara için ölümsüz lider haline gelmektedir.

Ölümsüz bir lider olmanın ve asırlar boyu yaşayan kurumların temellerinin atılması liderlerin örgütsel yapıyı yönetme sürecindeki özellikleri yakından ilgilidir. Başarılı ve uzun süre ayakta kalabilecek kurumlar yaratmanın temel yolu liderlerin yarattıkları paradigmalardan geçmektedir. Rekabet edebilir sistem yaratmak ancak yukarıda belirtilen ve ortaya çıkabilecek yeni durumlar karşısındaki gerekli olan özelliklerdeki kurumsal yapıya sahip olan stratejiler ile gerçekleşir. Bunları yaparak ölümsüz liderlik anlayışı yaratılmasına yönelik adımlarda atılmış olur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, R. (2001). The Development Of A New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 74, 1-27.
- [2] Mintzberg, H. & Westley, F. (1989). Visionary Leadership And Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 10, 17-32.
- [3] Bennis, G.W. (2004). The Seven Ages Of The Leader ”, Inside The Mind Of The Leader. *Harvard Business Review*, January, 46-53.
- [4] Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders Are They Different, Inside The Mind of The Leader. *Harvard Business Review*, January, 74-81.
- [5] Tichy, M.N. & Devanna, A.M. (2002). The Transformational Leader. *The Manager’s Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views*. 6th Ed., 244-255.
- [6] Goleman, D. (2004). What Makes A Leader? Inside The Mind Of The Leader. *Harvard Business Review*, January, 82-90.
- [7] Zaleznik, A. (2002). The Managerial Mystique. *The Manager’s Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views*. 6th Ed., 236-244.
- [8] Boehnke, K.; Bontis, N.; Distefano, J.J. & Distefano, C.A. (2003). Transformational Leadership: An Examination of Cross-national and Similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
- [9] Pillai, R. & Williams, E.A. (2004). Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, And Performance. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.
- [10] Dvir, T.; Kass, N. & Shamir, B. (2004). The Emotional Bond: Vision And Organizational Commitment Among High-Tech Employees. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.
- [11] Dionne, D.S., & Yammarino, J.F. (2004). Transformational Leadership And Team Performance. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- [12] Apker, J. (2004). Sensemaking Of Change In The Managed Care Era: A Case Of Hospital-Based Nurses. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 211-227.
- [13] Kark, R. (2004). The Transformational Leader: Who is (s)he? A Feminist Perspective. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
- [14] Chakraborty, S.K. & Chakraborty, D. (2004). The Transformed Leader And Spiritual Psychology: A Few Insights. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 194-210.
- [15] Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a leader. *Harvard Business Review*, November, 54-61.
- [16] Goleman, D. (1998). What Makes A Leader? *Harvard Business Review*, November-December, 93-102.
- [17] Goleman, D. (2000). Leaders That Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.
- [18] Barlett, A.C. & Ghoshal, S. (1995). Changing The Role Of Top Management: Beyond Systems To People. *Harvard Business Review*. May-June, 132-142.
- [19] Bennis, B. (2002). Why Leaders Can’t Lead. *The Manager’s Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views*. 6th Ed., 229-236.
- [20] Kotter, J.P. (2001). What Leaders Really Do. Breakthrough Leadership. *Harvard Business Review*, December, 85-97.

- [20] Flynn, J.F.; Chatman, A.J. & Spataro, E.S. (2001). Getting to know you: the influence of personality on impression and perform... *Administrative Science Quaterly*, 46(3), 414-442.
- [21] Cogner, A.J. & Fulmer, M.R. (2003). Developing Your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, December, 76-84.
- [22] Lansiti, M. & Levien, R. (2004). Strategy As Ecology. *Harvard Business Review*, March, 68-78.
- [23] Thomas, A.B. (1988). Does Leaders Make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quaterly*, 33(3), 388-400.
- [24] Geletkanycz, A.M. & Hambrick, C.D. (1997). The External Ties Of Top Executives: Implications For Strategic Choice And Performance. *Administrative Science Quaterly*, 42(4), 654-681.
- [25] Smith, M. & White, C.M. (1987). Strategy, CEO Specialization, and Succession. *Administrative Science Quaterly*, 32(2), 263-280.
- [26] Smith, G.K.; Smith, K.A.; Olian, D.J.; Sims, Jr.P.H.; O'Bannon, P.D. & Scully, A.J. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quaterly*, 39(3), 412-438.
- [27] Hambrick, C.D.; Cho, S.T. & Chen, M. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quaterly*, 41(4), 659-684.
- [28] Kasimoğlu, M. (2002). İş Ekolojisinin Yeni Paradigması. *Öneri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 5(17), 1-8.

Murat KASIMOĞLU (mkasimoglu@comu.edu.tr) received a PhD from the School of Business at Istanbul University. He is currently an associate professor of management at Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Business Administration and Economics, Department of Business. His research interests include organizational and institutional dynamics.

Aslı KÜÇÜKASLAN (aekmekci@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor of Management and Organisation. She had PhD in Marmara University in 1997. Her academic competencies are: multinational organizations, international management, benchmarking, contemporary management techniques